

# Sürdürülebilir turizm gelişimi için bir yönetim modeli önerisi: Frig Vadisi örneği

Hale ÇIRACI\*, Sırma TURGUT, Ebru KERİMOĞLU

İTÜ Mimarlık Fakültesi, Şehir ve Bölge Planlaması Bölümü, 34469, Taşkışla, Taksim, İstanbul

## Özet

Son 20 yıldan fazla bir zamandır dünya genelinde, yönetim sisteminde değişimler gözlenmektedir. Global ekonominin yeniden yapılanmasıyla beliren ekonomik ve sosyal değişimler, kamu yönetimlerinde yapısal dönüşümün oluşmasını etkilemiştir. Politika ve programların uygulanabilir kılınması, bürokrasinin azaltılması amacıyla, klasik kamu yönetimi anlayışından modern yönetim anlayışına doğru bir yön değişimi söz konusudur. Kamu-özel sektör ortaklığını sağlayan çeşitli uygulamaların dünya genelinde artarak devam ettiği gözlenmektedir ancak, turizm gelişiminde bu tür uygulamaların sayıca sınırlı örneklerine rastlanmaktadır. Kültürel mirasın sürekliliğini, uygun altyapı yatırımlarını, erişebilirliği, yerel toplumun ekonomik, kültürel ve sosyal canlılığını, ekolojiyi olumsuz etkileyen faktörleri minimize etmeyi ve tüketimi dengelemeyi sağlamak, sürdürülebilir şehrsel turizm gelişimini desteklemek için oluşturulacak ortaklık tiplerinin doğru bir şekilde belirlenmesini gerektirmektedir. Çalışma, sürdürülebilir şehrsel turizm gelişiminin sağlanması yolunda, hem şehirlerarası birliktelik hem de kurumsal ortaklıklarla oluşturulacak modern yönetim biçimini belirleyerek, bunun uygulanabilir olması için genel bir çerçeve oluşturmayı amaçlamaktadır. Hedefi, turizm gelişiminin sağlanacağı, sürdürülebilir ve katılımcı karar verme kriter ve aktörlerini belirlemektir. Kütahya, Afyonkarahisar, Eskişehir illeri sınırlarında yer alan ve önemli bir turizm potansiyeli taşıyan Frig Vadisi bölgesi çalışma alanı olarak seçilmiştir. Bu çerçevede, yeni bir yönetim modeli oluşturmak amacıyla, detaylı kurumsal dinamikler ve kurumlar arası etkileşim analiz edilecektir. Birçok stratejik alana, sürdürülebilir gelişme-yönetim-mekânsal gelişimde dengelerin kurulması bakımından önemli katkılar sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Ortak ve katılımcı yönetim modeli, sürdürülebilir turizm, Frig Vadisi.

\*Yazışmaların yapılacağı yazar: Hale ÇIRACI. ciracih@itu.edu.tr; Tel: (212) 2931300 dahili 2188.

Bu makale, İTÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenen "Bölgesel Kalkınmada Şehirler Arası Ağ Davranışına Dayalı Sürdürülebilir Turizm Gelişimi ve Yeni Yönetim Modeli Önerisi: Frig Vadisi Örneği" isimli araştırma projesinden derlenmiştir. Makale metni 25.02.2008 tarihinde dergiye ulaştırılmış, 14.03.2008 tarihinde basım kararı alınmıştır. Makale ile ilgili tartışmalar 01.02.2009 tarihine kadar dergiye gönderilmelidir.

## **A governance model for sustainable tourism development: The case of Frig Valley**

### **Extended abstract**

*Over the last 20 years, there has been accelerated change in systems of government worldwide. Economic and social changes shaped by the developments in global economy also effected the structural changes in public administration. There have been interrelated efforts to reduce and streamline bureaucracy, shifts from administration to managerialism, and increased emphasis on the efficiency and effectiveness of policy processes and programs. There has also been a strong push to devolve responsibilities. These changes have contributed to a 'hollowing out' of government at all levels and the expansion of non-government agencies involved in policy-making. Policy-making has become a governance issue in most cases and partnerships have become their driving forces. Planning issues have also been affected from these and different planning practices started to look for the appropriate models with emphasis on the essentials of their practices. Stakeholder theory is a product of these efforts and theoretical part of this study is constructed on this theory. Achieving the successful governance and partnership models, however, is not an easy process. There is a need to advance knowledge and practice about the types of partnerships; the roles of government and other stakeholders; the way local governments can apply these partnerships to their structure in different aspects; and the critical issues and challenges to local governments and other stakeholders seeking to create such partnerships. Tourism is known as a stable growth sector. If the revenues are distributed to the relevant stakeholders including the community justly and the efforts on tourism are based on a sustainable future target, this growth can be translated to development. Sustainable tourism aims to minimize environmental and cultural damage, optimize visitor satisfaction and maximize long-term economic growth for the region. Ideally, sustainable tourism seeks a balance between present benefits and enhancement of future opportunities for the host community. Sustainable tourism development must be operationalized in order to reach the goals of sustainable tourism. With regard to tourism strategies cities should be evaluated together with their rural areas, natural, historical and archeological sites as well as their neighboring cities; that are they should be evaluated within a regional system.*

*Such an approach will provide tourists belonging to different age and income groups or interests with the opportunity of combined and alternative tours and develop the tourism economy within a thematic and regional context. This means more relations between different levels of administrative structures, local governments as well as more stakeholders to take part in a proposed tourism governance strategy within regional network behavior. It is essential to determine the type of partnership for providing cultural heritage sustainability, encouraging proper infrastructure investment, facilitating the accessibility, maintaining economic, cultural and social livability, minimizing ecological devastation, balancing consumption and supporting sustainable urban development. Achieving this however, involves advancing knowledge and practice about the types of partnerships that can be formed to promote urban development; the roles of government and other stakeholders; how local governments can apply such partnerships to local tourism development; and the critical issues and challenges to local governments and other stakeholders seeking to create such partnerships. Developing sustainable tourism always presents a process that is unique for the area, due to the multiple stakeholders and interests involved. In a unique process, there is no standard procedure to structure the problem solving. Hence, the process has to go through two phases, which can be described as the 'target setting'- what do we want- and the 'planning'-how do we get it. Designing collaboration involves the same steps: the coordination of policies-agreement on objectives and goals-followed by administrative co-ordination, and the forming of tools to implement the goals. Stakeholder involvement is critical to the process of sustainable tourism development. In this study, detailed dynamics and interactions of these different actors in tourism are analyzed in order to find out the appropriate governance model in tourism development plan. This is expected to bring about the importance of urban networks and institutional partnerships in tourism development. Frig Valley, which lies in the border of Kütahya, Afyonkarahisar, Eskişehir provinces in Turkey and having a great tourism potential, has been chosen as a case study within the scope of the study. This study will allow the importance of urban networks and institutional partnerships, in tourism development to be realized.*

**Keywords:** governance model, sustainable tourism, Frig Valley.

## **Giriş**

Turizm, işgücü yaratma ve yörede yaşayan yerel toplumun sosyo-ekonomik açıdan kalkınması için potansiyel taşıyan birkaç önemli endüstriden birisidir. Turizm stratejileri yönünden, şehirlerin tek tek ele alınarak değerlendirilmeleri yanı sıra, şehirselleşen sistem içinde çevrelerindeki kırsal alanlar, doğal, tarihi ve arkeolojik sitler ve komşu diğer şehirlerle birlikte, bütün olarak değerlendirilmeleri büyük önem taşımaktadır (Çıracı ve Kerimoğlu, 2004). Bölgesel kalkınma için önemli bir sektör olduğu bilinen turizm endüstrisinin yapısı, bir destinasyonun farklı özelliklerine, onun fiziksel, doğal özelliklerine, üst ve altyapısına, ziyaretçi hizmetlerine ve toplumsal olanaklarına göre değişmektedir. Ancak, turizm kaynakları ve hizmetlerin artırılması, taşıma kapasitelerinin ve sürdürülebilir kazanımların belirlenmesi, yerel organizasyonların etkinliğinin artırılması, uyuşmazlıkların azaltılması, güven ortamının sağlanması, planlama, karar verme, problem çözümü, proje belirleme ve değerlendirme süreçlerinde sorumluluğun paylaşılması, toplumla diyalogun sağlanması, süreçte yerel halkın ve ziyaretçilerin katılımının sağlanması, yerel ve sosyal eşitsizliklerle mücadele edilmesi konularında başarı sağlanabilmesi, modern yönetim anlayışıyla oluşturulacak yeni ortaklıklarla mümkün olabilecektir (Paskaleva, 2003).

Yerel koşullara bağlı olarak çok sayıda kurumun şehirselleşimden sorumlu olması sebebiyle, şehir yönetiminde tek tip bir yönetim yapısı belirlemek çok zor olmaktadır. Modern bir yönetim yapısında birçok fonksiyonun gelişiminden sorumlu olan çok sayıda aktörün, şehirselleşen çevrelerin yönetimi işinin içinde olması gereklidir. Şehirlerde turizm gelişimi, şehirselleşimin bir parçası olduğu için, şehir planlamada yaşanan tüm uyuşmazlık ve politik zorluklar şehirselleşen alanlarda turizmin gelişimine de yansımaktadır (Page, 1995).

Bu çerçevede, bu çalışmanın konusu bölgesel kalkınmayı sağlamak amacıyla şehirlerdeki turizm gelişiminde, şehirlerin ortak hareket etmeleri ve kararın desteklenmesinde alıcılar ve paydaşların ortaklık davranışlarını belirleyerek, bir

yönetim modeli geliştirmektir. Buna bağlı olarak Eskişehir, Afyonkarahisar ve Kütahya illerinin ortak kesişim noktasında yer alan Frig Vadisi alanı, çalışma alanı olarak belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında, belirtilen örnek alanda yapılan analizler doğrultusunda, yeni ortaklık mekanizmaları içinde aktörlerin temel sorumlulukları ve karar verme sürecindeki katılım koşullarının belirlenmesine çalışılmıştır. Çalışmada; sürdürülebilir turizm gelişimi, paydaş teorisi ve yönetim modellerine ilişkin kuramsal ve güncel yaklaşımlar özetlenmekte, paydaş teorisinin turizm için uygulanabilir olmasına yönelik görüşler, çalışma alanındaki aktörlerin turizmin gelişiminde oynaması gereken roller ortaya konmakta ve bu kapsamda bir yönetim modeli önerilmektedir.

## **Sürdürülebilir turizm gelişim süreci**

Turizm geniş ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel sonuçları olan sosyokültürel ve ekonomik bir olgudur, sadece pozitif ekonomik etkiler yaratarak hızla artan bir ekonomik aktivite değil, aynı zamanda yapay ve doğal çevre üzerinde tahribata sebep olabilen sosyal ve kültürel problemler yaratabilen bir uygulama alanı olarak da kabul edilmektedir (Stabler ve Goodall, 1997, Green ve Hunter, 1992, Coccossis ve Nijkamp, 1995). Sürdürülebilir turizm, kültürel ve çevresel zararları minimuma indirmeyi, ziyaretçi memnuniyetini optimize etmeyi, bölge için uzun dönemli ekonomik gelişmeyi maksimumda sağlamayı amaçlamaktadır (Lane, 1994). Sürdürülebilir turizm kavramı, uzun dönemli, katılımcı, çevresel, sosyal, kültürel ve ekonomik uyumlu bir turizm gelişimini ifade etmektedir. İdeal olarak, yerel toplum için mevcut faydalar ve sağlanacak gelecek fırsatları arasında bir denge aramakta (Timur ve Getz, 2002), bir yandan, doğal kaynakları, doğal ve kültürel mirası ve sosyoekonomik refahı göz önüne alırken, diğer yandan kültürel, çevresel, biyolojik kalite ve çeşitliliği ve bunların ev sahibi toplumla entegrasyonunu sağlamaktadır (Paskaleva, 2001). Sürdürülebilir turizm gelişimi sürdürülebilir turizm amacını sağlayabilmek için bir araç olmalıdır. Sürdürülebilir turizm stratejileri çeşitli ilgi gruplarını kapsayan daha geniş ve

bütüncül temele dayanmalıdır (Lane, 1994). Sürdürülebilir turizm deneyimlerini gerçekleştirmek için, sürdürülebilir turizm yönetiminde uygulama aşaması kritik bir aşamadır çünkü, sürdürülebilir turizm deneyimi ancak uygulama aşamasında etkili olmaktadır (Go vd., 1992). Sürdürülebilir turizm stratejilerini uygulamak, turizm endüstrisi, ziyaretçiler, çevre ve ev sahibi toplum arasında karmaşık ilişkiler yaratmasından dolayı gerilimli bir süreç oluşturmaktadır (Stabler ve Goodall, 1997, Bramwell ve Lane, 1993, Craik 1995, Faulkner ve Tideswell, 1997). Bu sebeple paydaş teorisi (stakeholder theory), turizm alanlarında sürdürülebilirlik gerekliliğine bağlı olarak uygun bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Turizm alanlarında paydaş teorisinin uygulanması, sürdürülebilir turizm deneyiminden etkilenecek ilgi gruplarının sürece dahil edilmesini sağlamaktadır. Paydaş teorisi, organizasyonların paydaşları nasıl etkilediğini tanımlayan bir model oluşturmaktadır (Donaldson ve Preston, 1995).

Paydaş teorisi paydaşlar kimlerdir, ne istemektedirler, sürece nasıl katılabilirler olmak üzere 3 genel soruya cevap bulmaya çalışmaktadır (Frooman, 1999). Organizasyon her farklı temel paydaş grubuna bağlı olarak farklı yaklaşımlara uygun biçimde düzenlenebilir (Clarkson, 1991, 1995, Wartick ve Cochran, 1985). Paydaş teorisi, Sautter ve Leisen (1999), Yüksel vd. (1999), Getz ve Jamal (1994) tarafından planlama ve yönetimde bir araç olarak uygulanmıştır. Robson ve Robson (1996), teoriyi etkin iş yönetim aracı olarak turizm alanında uygulamıştır. Paydaşların belirlenmesi ve katılımı, Jamal ve Getz (2000), Araujo ve Bramwell (1999)'in çalışmalarında turizmde ortaklık ve işbirliğinin temel aşaması olarak belirtilmektedir. Jamal ve Getz (1995), destinasyon planlaması ve yönetiminde paydaşların katılımının gerekliliğini ve karar verme sürecine katılımın önemini vurgulamışlar ve planlamada işbirliği için altı temel koşul ortaya koymuşlardır. Bunlar; paydaşların bağımsız olduklarına inanmaları, işbirliğinden fayda sağlamaları, kararların gerçekleştirilebilir olması, temel grupların (yönetim, turizm birlikleri/dernekleri, halk, sosyal kurumlar, özel ilgi grupları vb.) sürece katılmaları, toplantıya çağı-

ran kişi/kurumların uzman ve otorite olarak yasal olması, işbirliği sürecinin efektif olması koşullardır.

### **Yönetim/yönetişim**

Başarılı bir yönetim ve ortaklık modelini sağlamak kolay bir süreç değildir. Bunun için bilgi ve deneyime ihtiyaç olduğu gibi, paydaşların belirlenmesi, rollerinin tanımlanması ve yönetimlerin bu işe katkısı gereklidir. Yönetişimde, aktörler/paydaşlar arası işbirliği gereklidir. Bu işbirliği karar verme sürecinde ilgili tüm aktörlerin olması ve sorumluluk alması, onların özgür iradelerini, kendi ilgi alanlarını ve yaklaşımlarını ortaya koymaları ile bağlantılıdır (Araujo ve Bramwell, 1999). İşbirliği için gönüllülük iki kritik faktörden etkilenmektedir; birincisi, çözülmesi gereken problemle ilişkili olmak, ikincisi, diğer gruplarla karşılıklı kurulması gereken ilişkinin gerekliliğine inanmak ve bu gerekliliğin algılanma derecesidir. Lawrence, Philips ve Hardy (1999), müzakere süreci gerektiren işbirliği için, işbirliğinin iletişimi gerektirdiği, işbirliğinin sonuçlarının var olan sorun ile ilgili olmayabileceği, paydaşlar tarafından öngörülemez olabileceği gibi üç temel faktör belirlemiştir. İşbirliği gerekliliği problemin karmaşık olduğu ve tek bir organizasyon tarafından çözülemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır, bir süreçtir, çözüm belirlenmesi için paydaşlar biraraya gelmektedir (Gray, 1989). İşbirliği teorisi içerisine güç ilişkileri de girmektedir, kendi ihtiyaçları ve problemleri doğrultusunda tüm paydaşların sürece dahil edilmesiyle işbirliği sürecinde güçlerin dengesizliğinin üstesinden gelinmektedir (Reed, 1997). İşbirliği teorisinde diğer bir problem, teorisinin kapasite ve kaynakları eksik olan paydaşların işbirliği düzenlemelerinden uzak kalmasına sebep olması haksızlık yaratmaktadır. Ancak, Jamal ve Getz (1995), diğer paydaşların faaliyetlerinden etkilenecek her paydaşın bu etkileri kontrol altına almak üzere sürece katılma hakkı olduğunu savunmaktadırlar.

Şehirselleştirme yatırımlarının artışı, şehirselleştirme kalitenin yükseltilmesi çalışmalarında ziyaretçilerin de ihtiyaçlarının dikkate alınması, şehirselleştirme çekicilik olanakları, konforlu ulaşım, çeşitli turizm aktivitelerinin yaratılması gibi toplum ve endüstri için

yeni yaklaşımların gündeme gelmesi, şehirselleşme turizm gelişiminin temel paydaşları olan şehir yöneticileri, plancılar, ekonomistler, endüstri temsilcileri ve kamu kurumları için karmaşık karar verme problemleri doğurmaktadır. Şehir yöneticileri ve turizmle ilgili sektör temsilcileri için sürdürülebilirliği de içine alan uzun dönemli toplumsal hedefleri ortaya atan değişimler söz konusu olmaktadır. Ancak, şehirselleşme alanlarda turizm aktivitelerinin gelişimini belirleyecek ve kontrol edecek mekanizmalar yeterli değilse, çevresel koruma, sürdürülebilir toplum gelişimi gibi konularda ciddi problemler ortaya çıkmaktadır (Paskaleva, 2003).

Yukarıda kısaca özetlenmeye çalışıldığı gibi, paydaşların sürece katılımı için tartışılan pek çok yöntem ve kuramsal yaklaşım vardır. Paydaş teorisinin turizm için uygulanabilir olmasında, sürdürülebilir turizm gelişimi için bir çerçeve oluşturulması gerekliliği tartışılmaktadır (Robson ve Robson, 1996, McKercher, 1993). Bu çalışma elde ettiği bulgular ile belirtilen anlamda bir model oluşturmayı amaçlamaktadır.

### **Çalışma alanı/Frig vadisi**

Afyonkarahisar, Kütahya ve Eskişehir illeri sınırları içerisinde yer alan Frig Vadisi İ.O. 12. ve 7. yüzyıllar arasında Frig Krallığı'na ev sahipliği yapmış olması sebebiyle Frig tarihi kentleri ve eserleri barındırmaktadır ve tarihi, kültürel ve doğal kaynaklara sahiptir. Alanda Frigler, Romalılar ve Bizanslılara ait yerleşimlerin kalıntıları bulunmakta olup, tarihi açıdan zengin bir dokuya sahiptir. Vadi, Romalılar ve Bizanslılar tarafından iskan edilmiştir ve çok geniş bir alanı kapsamaktadır, kaya oyma ve yontma mağaralar, Bizans döneminde bunlara eklenmiş olan kilise ve şapeller, kaleler, yer altı şehirleri,

kaya mezarları antik kentler ve doğal peyzaj unsurları yer almaktadır. Önemli bir doğa ve kültür turizmi potansiyeline sahiptir. Bölge, İzmir-Ankara, Ankara-Antalya, İstanbul-Antalya, Bursa-Antalya ana aksları üzerinde bulunmaktadır. Ancak bu aksların tamamında hızlı karayolu ulaşımını sağlayan otoban veya bölünmüş yol bulunmamaktadır. Bölgede, 20'ye yakın jeotermal kaynak bulunmaktadır. 2007 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yapılan Turizm Eylem Planı çerçevesinde, bölgenin açık hava müzesi şeklinde geliştirilmesi ve uluslararası düzeyde termal ve kültür turizm bölgesi olarak öne çıkarılması öngörülmekte, "Frigya Kültür ve Termal Turizm Gelişim Bölgesi" olarak adlandırılmaktadır. Bölgenin sağlık ve termal turizm çerçevesinde termal kentlerin ve nitelikli kür ve tedavi merkezlerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bölge, Türkiye'deki termal turizmin geliştirilmesi amacıyla başlatılan "Termal Turizm Kentleri Projesi" kapsamında jeotermal potansiyelleri diğer turizm türleri ile entegre olabilecek ve turizm bölgesi oluşturabilecek kapasiteye sahip olması nedeniyle öncelikli geliştirilecek bölgeler arasında yer almaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007), ancak hâlihazırda turizmden neredeyse hiç pay alamamaktadır (Tablo 1).

Alan, belirtilen illerin İl Çevre Düzeni Planları'nda Frig Vadisi Planlama Alanı olarak belirtilmektedir. Alanda Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın koordinasyonunda 3 ilin çeşitli kurumlarının dahil olduğu Frig Vadisi Kültür ve Turizm Kuşağı Projesi çalışmaları sürmektedir.

Çalışma alanında Afyonkarahisar, Eskişehir, Kütahya olmak üzere 3 il merkezi, İhsaniye, İscehisar, Bayat, Han ve Seyitgazi ilçe merkezleri,

*Tablo 1. İllere göre geceleme ve ortalama kalış süresi, 2006*

İl	Geceleme								
	Yerli	Türkiye içindeki oranı%	Ortalama kalış	Yabancı	Türkiye içindeki oranı%	Ortalama kalış	Toplam	Türkiye içindeki oranı%	Ortalama kalış
Afyonkarahisar	254,768	1.2	1.8	1093	0	1.9	255861	0.3	1.8
Eskişehir	157 235	0.7	1.5	10,251	0.02	2.8	167486	0.2	1.6
Kütahya	52 745	0.2	1.4	4017	0	1.7	56762	0.08	1.4
Türkiye	21 502 638		1.86	46 640 460		3.92	68 143 098		2.90

Kırka ve Ayazini beldeleri ile 19 köy bulunmaktadır (Şekil 1). Alanda yer alan illerin sosyo ekonomik gelişmişlik durumları incelendiğinde (DPT, 1996, 2003), Afyonkarahisar 1996 yılında gelişmişlik sıralamasında 41. sıradayken 2003 yılında 42. sıraya gerilemiş, Eskişehir 6. sıradaki durumunu korumuş, Kütahya ise 1996'da 31. sıradayken 2003'te 38. sıraya gerilemiştir. Eskişehir 2.derece gelişmiş iller, Afyonkarahisar ve Kütahya ise 3.derece gelişmiş iller grubunda yer almaktadır (DPT, 2003).



Şekil 1. Frig Vadisi alanı

Alanda yer alan ilçeler incelendiğinde ise (DPT, 2004), İscehisar Türkiye'deki 872 ilçe arasında 381. sırada, Afyonkarahisar içinde 18 ilçeden 8. sırada, Bayat 568.sırada, Afyonkarahisar içinde 13. sırada; İhsaniye 620.sırada, Afyonkarahisar içinde 17. sırada, Seyitgazi 402.sırada, Eskişehir ili bütününde 13 ilçeden 8. sırada, Han 619.sırada, Eskişehir içinde 13. sırada yer almaktadır. İscehisar ve Seyitgazi ilçelerinin 3.derece gelişmiş ilçeler, Bayat, İhsaniye ve Han ilçelerinin ise 4.derece gelişmiş ilçeler grubunda yer aldığı görülmektedir. Çalışma alanında yer alan il ve ilçelerin sosyo ekonomik gelişmişlik açısından Türkiye içerisinde çok da gelişmiş olduklarını söylemek mümkün görünmemektedir. İllerin geceleme sayılarına bakıldığında turizm açısından gelişmemiş oldukları ve Türkiye turizminden oldukça düşük pay aldıkları görülmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007) (Tablo 1).

## Araştırma yöntemi

Frig Vadisi alanında, belirtilen üç ilin birbirinden bağımsız olarak, alanı turizme kazandırma ve bölgede turizmi geliştirme çabaları içerisinde olduğu bilinmektedir. Çalışma kapsamında, çalışma alanı olarak belirlenen Frig Vadisi alanına bir teknik gezi düzenlenerek alandaki çalışmalar hakkında bilgiler alınmış, etkin kurumlarla görüşülerek, ortak çalışma zemini oluşturulması ve alan çalışmalarında gerekli kolaylıkların sağlanması amacıyla, çalışma kapsamı ile ilgili olarak kendilerine bilgi verilmiştir. Alanın turizme kazandırılması amacına yönelik olarak gerek yasal sorumluluk sahibi olan, gerekse konuyla içiçe oldukları ve uygulama için önem taşıdığı düşünülen, sürdürülebilir turizm uygulamalarını etkileyecek ve bu uygulamalardan etkilenecek kurumlar belirlenmiş, bu kurumlara yönelik görüşme formları hazırlanmıştır. Bu formlar, merkezi ve yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve beklenti grupları olmak üzere 3 ayrı gruba yönelik olarak, farklı soru gruplarını içerecek biçimde hazırlanmıştır. Bu gruplar kendi aralarında ayrıştırılmıştır; Merkezi yönetime ilişkin görüşme formları: Valilikler, Kaymakamlıklar, Muhtarlıklar, İl Özel İdareleri, İl Turizm Müdürlükleri, İl Müze Müdürlükleri düzeyleri için, Yerel yönetime ilişkin görüşme formları: Büyükşehir belediyeleri ve ilçe/belde belediyeleri düzeyleri için, sivil toplum kuruluşları ve beklenti gruplarına ilişkin görüşme formları: Şehir Plancıları ve Mimarlar Odaları/temsilcilikleri ile Ticaret ve Sanayi Odaları için hazırlanmıştır. Formlarda yer alan sorular, planlama ve farkındalığa, katılım ve koordinasyona, yatırım ve finansmana, beklenti ve önerilere ilişkindir. Soru formları ilgili kurumların isteği doğrultusunda, posta, e-posta veya faks yoluyla kendilerine iletilmiş, aynı biçimde cevap alınmıştır (Tablo 2). Tablo 2'de özetlendiği üzere, Kaymakamlıklardan, ilçe/belde Belediyelerinden, sivil toplum kuruluşlarından görüşme formuna cevap alma oranı düşüktür. Muhtarlıkların formu cevaplama oranı ise sadece %10'dur.

## Araştırma soruları

Bu çalışma kapsamında farklı paydaşlar için hazırlanmış olan görüşme formlarında, paydaşların

Tablo 2. Paydaş gruplarına göre görüşme formu dağılımı

Merkezi Yönetim	Kamu			Beklenti grupları/stk			
	toplam	Cevap sayısı	%	Beklenti grupları	toplam	Cevap sayısı	%
Valilikler	3	3	100	Ticaret ve Sanayi Odaları	4	3	75
İl Özel İdareleri	3	3	100	<b>Sivil Toplum Kuruluşları</b>			
İl Turizm Müdürlükleri	3	3	100				
İl Müze Müdürlükleri	3	2	66	Şehir Plancıları Odası	4	3	75
Kaymakamlıklar	5	2	40				
Muhtarlıklar	19	2	10	Mimarlar Odası	3	1	33
<b>Yerel Yönetim</b>							
Büyükşehir Belediyesi	3	3	100				
İlçe/Belde Belediyesi	7	3	43				

alandaki gerçekleştirilen planlama çalışmalarından ne derece haberdar oldukları, alanla ilişkili olarak gerçekleştirdikleri çalışmalar ve buna yönelik kurumsal kapasiteleri, planlama ve farkındalık soru grubu altında; alanda yapılan çalışmalara katılım düzey ve yöntemleri, kendi yaptıkları çalışmalar dahilinde diğer kurumlarla olan bilgi alışverişleri ve yöntemleri, katılım ve koordinasyon soru grubu altında; alanda yapılacak yatırımların neler olması gerektiği, yatırım yöntemleri, gerekli finansman kaynakları yatırım ve finansman soru grubu altında; alanın sahip olduğu potansiyeller, kısıtlayıcılar, yaşanan sorunlar, planlama, koordinasyon, finansman ve kurumsallaşmaya yönelik önerileri ve beklentileri ise beklenti ve öneriler soru grubu altında sorgulanmıştır.

### Araştırma bulguları

Araştırma bulguları, gerçekleştirilen görüşme sonuçlarına bağlı olarak; yukarıda belirtilen soru gruplarına göre gruplandırılmıştır.

### Planlama ve farkındalık

Alan için geçerliliği olan, 1/ 100.000 ölçekli İl Çevre Düzeni Planları (Afyonkarahisar, Eskişehir ve Kütahya illeri için ayrı ayrı üretilmiştir), 2023 Turizm Eylem Planı (Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından üretilmiştir) ve Frig Vadisi Kültür Yolu Projesi (Kültür ve Turizm Bakanlığı koordinasyonunda üç ilin valiliklerinin katılımıyla üretilmiştir) olmak üzere üç ayrı planlama çalışması söz konusudur. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmiş olan bölge ölçeğindeki Turizm Eylem Planı çalışmaları sürecinde alanda yer alan Valiliklerin

hiçbiri sürece dahil edilmemiştir. Valilikler mevcut 1/ 100.000 ölçekli İl Çevre Düzeni planlarını ise yeterli bulmamaktadır. Üst ölçekli planlama çalışmaları sırasında yaşanan sorunun yanı sıra uygulama ölçeklerinde de problemler tespit edilmiştir. Kütahya, Afyonkarahisar ve Eskişehir il ve ilçe belediyelerinin nazım imar planı, uygulama imar planı ve koruma amaçlı imar planları düzeylerinde zafiyetleri izlenmektedir. Alanda yer alan belediyelerin çoğunluğunda planlama çalışmaları uygulama ölçeğinde desteklenmemiştir. Güncel hâlihazır harita sorunları, eski tarihli uygulama imar planları, analitik çalışma etaplarının neredeyse tamamen göz ardı edilmesi, koruma amaçlı imar planlarının olmaması ve/veya güncel planlama sorunlarını çözümlenmeye yönelik stratejik karar ve süreçlerden uzak olarak üretilmiş olması diğer sorunlardır. Ayrıca ilgili belediyelerin üst ölçekli planlama çalışmalarında süreç dışı bırakılmış olması da belediyelerin üretmiş oldukları çalışmaları üst ölçekli yaklaşımlardan bağımsız kılan bir diğer faktör olduğu gibi bu çalışmaların birbirinden kopuk üretilmiş olması da önemli bir sorun kaynağıdır. Bunun yanı sıra söz konusu yerel yönetim birimlerinin birçoğunda planlama biriminin olmaması, bünyesinde hiçbir teknik eleman ve özellikle de plancı bulundurmaması, kurumsal kapasite olarak yeterli düzeye sahip olmaması ilgili yerel yönetimleri söz konusu alanın dinamiklerini yönetmede son derece atıl ve hantal bırakmaktadır.

Alanda görüşme yapılan hemen tüm gruplar alanın potansiyelleri, önemi ve sürecin sorunları anlamında oldukça yüksek bir farkındalık taşı-

maktadırlar. Alanda yer alan her üç valilik de alanın potansiyellerinin ve öneminin farkında olup, kendi konumunu “stratejik öneme sahip alt bölge” olarak tanımlamaktadır. Alanda sürdürülebilir turizm planlaması yönünde söz sahibi olması gerekli paydaşların görüşlerine göre, Frig Vadisi alanı alternatif turizm (kültür ve sağlık), ticaret ve hizmet alanı olma potansiyeli taşımaktadır. Alanın sahip olduğu doğal değerler önemli bir potansiyel olarak görülürken, bölgenin turizm yönünden henüz keşfedilmemiş oluşu ise İl Özel İdareleri ve İl Turizm Müdürlükleri tarafından önemli potansiyeller olarak değerlendirilmektedir.

Gerek planlama çalışmalarına altlık oluşturmak gerekse, alana ilişkin envanter hazırlanmasını hızlandırmak için Afyonkarahisar ve Eskişehir Valilikleri sınırları içinde özellikle arkeolojik değerlendirme, kazı ve altyapı çalışmalarını başlatmış ve bu bağlamda Kültür ve Turizm Bakanlığı ile işbirliğine gitmişlerdir. Alana ilişkin kurumsal çalışmaları bulunmayan kaymakamlıkların görüşlerini ilgili alandaki valiliklerden ayıran en önemli nokta; kaymakamlıkların kamu-özel ortaklıklarına olanak verilmesini öngörmesi, özel sektörün dinamizminin alana getirilmesi ve özellikle alanın tanıtımı yolunda organize girişimlerde bulunması ve kamunun salt düzenleyici rolünü üstlenmesi gerekliliği şeklinde özetlenebilir. Sonuçta farkındalık yaşamakta olan ancak etkin bir eyleme geçmemiş olan kurumların yanı sıra sürece dahil edildiğinde veya yeterli destekle karşılaştığında planlama ve uygulama sürecinde ivedilikle geçebilecek kurumsal kapasite de alan genelinde vardır.

### **Katılım ve koordinasyon**

Yapılan planlama çalışmaları sırasında özellikle Bakanlık tarafından ilgili birimler sürece entegre edilmeye çalışılmış ancak yapılan çalışmaların ölçek ve süreçleri gereği bu katılımın sürekliliği ve uygulama aşamalarına taşınması gerçekleştirilememiştir. Bir başka düzey olan ve valilikler tarafından üretilen il çevre düzeni planlarına ise kısıtlı ölçüde yerel aktörler katılabilmiş ve üç valilik düzeyinde koordinasyon amaçlı bir katılım sağlanamamıştır. Kaymakamlık düzeyi ise süreç ve alanın potansiyellerine

ilişkin bilgi sahibi olmakla birlikte, planlama ve alanın yönetimi süreçlerine dahil edilmemiştir. Kurumsal bürokrasi de kaymakamlıkların katılım ve sürecin koordinasyonu önünde gördüğü engellemelerdir. İl Özel İdareleri Planının hazırlanması sürecinde etkin rol almış olan kurumlardır. Planlama sürecinde Turizm İl Müdürlüklerinin görüşü alınmış ve farklı yöntemlerle plan üretim sürecinde yer almışlardır. Ancak, alan bütününe sit alanı ilan edilmesi ve planın önermiş olduğu üst ölçekli global kararların alan için yetersiz olduğu görüşü savunulmaktadır.

Katılım konusunda valilik düzeyinde özellikle Eskişehir ve Afyonkarahisar Valiliklerinin çeşitlilik ve çok sesli katılımın sağlanması, bölgede yer alan paydaşların sürece eklenmesi için katılımcı bir prensibi benimsemekle birlikte, çok sesli bir süreci kavrayamadıkları da izlenmektedir (Tablo 3).

Her üç valilik de koordinasyonu gerekli görmekle birlikte bunun uygulama araçları konusunda yeterli düzeyde bir ön çalışmaya ve öneri sistem yaklaşımlarına sahip değildir. Eskişehir Valiliği farklı kurumları kapsayan kurulları öngörürken, Afyonkarahisar, ortak projeleri üretmek koordinasyon sağlanmasını öngörmekte, Kütahya ise, katılım ve koordinasyonu, düzenlenecek toplantılarla salt pasif bilgilendirme süreçlerine dayandırmayı önermektedir.

Planlama sürecinde Mimarlar Odası, Şehir Plancıları Odalarının ve Beklenti Gruplarının görüşü alınmamıştır. Bu anlamda tüm paydaşların katılımını gerekli gören odalar ve Beklenti Grupları bu konuda önemli bir eksikliği vurgulamaktadır. Tüm paydaşların yer alabileceği geniş katılımlı bir platformun oluşturulması ve bu platformun sürekliliğinin sağlanması sürecin olmazsa olmaz bir koşulu olarak tanımlanmaktadır. ŞPO, planlama ve yönetim sürecindeki ve idari sınırlar/yönetimsel kademeler arasındaki yetki karmaşasını da sürecin önündeki önemli bir yasal kısıtlayıcı olarak tanımlamaktadır. Tüm özel ve kamu inisiyatif gruplarının bir araya gelmesini savunan Ticaret ve Sanayi Odaları da eksik envanter, yetersiz kazı çalışmaları, bölgenin tanıtımı gibi konulardaki eksiklikler ve yetersizliklere dikkat çekmektedirler. (Tablo 3).



Tablo 3. Süreçte yer alması gerekli paydaşlar

Süreçte yer alması gerekli Paydaşlar	Cevap grupları/görüşülen gruplar							
	Valilikler (3)	İl Özel İdareleri (3)	İl Turizm Müdürlükleri (3)	İl Müze Müdürlükleri (2)	Kaymakamlıklar (2)	Büyükşehir belediyeleri (3)	İlçe/Belde Belediyeleri (3)	STK'lar (4)
Bakanlık	2	2	3	2	2	3		4
Valilik	2	3	3	2	2	1	1	4
Yerel yönetim	3	3	3	2	2	2	3	4
STK	1	3	3	2	2	1	1	4
Üniversite	2	3	3	2	2	3	1	4
Özel sektör		3	2	2	2	2	1	4
Yerel halk	1	3	3	2	2	1	1	4

Bölgede kurumlar arası süregelen koordinasyon sorunlarının yanı sıra, bu konuda engel oluşturulan yasal kısıtlayıcıların olmadığı Eskişehir Valiliği tarafından kabul edilen bir gerçeklik olarak ortaya konulmaktadır. Alanın potansiyellerinin kuvvetliliği konusunda ortak kabulleri olan yetkililer bu potansiyellerin henüz günışığına çıkmamış olması, büyük bir bölümünün toprak altında bulunmasını da bölgede çözülmesi gereken bir problem olarak ortaya koymakta, ayrıca özellikle ilgili müdürlüklerin konuya göstermiş oldukları ilgisizliği de bu konuda önemli bir tehdit olarak tanımlamaktadır. Bu yapı ortak karar üretme süreçlerini engellemektedir. Üst ölçekli planlama çalışmaları sürecinde Bakanlığın yeterli düzeyde koordinasyon ve katılım sağlamadığını savunan bir diğer kurum da Büyükşehir belediyeleridir. Özellikle üniversitelerin süreçte önemli bir rol üstlenmesi konusunda birleşen Büyükşehir belediyeleri merkezi yönetim temsilcisi olan valiliklerin ortak hareket prensibini benimsememe konusunda eleştirilerini dile getirmektedir. Sürecin işlenmesi, koordinasyon ve katılımın sağlanmasının önünde herhangi bir yasal kısıtlayıcının olmadığını savunan Büyükşehir belediyeleri, alana ilişkin uygulama süreçlerinin tanımlanması, bu alanda girişimlerin teşvik edilmesi konusunda görüş bildirmektedirler. Muhtarlıkların da alanın potansiyellerinin farkında oldukları gözlenmektedir. Köy Hizmetleri İl Müdürlükleri bu alanda bilgi akışını sağlayabilmiştir. Ancak yerel değerlere ilişkin projelendirme, kaynak aktarma ve tanıtım gibi eksiklikler nedeniyle söz konusu bakanlık ve valiliklerle ilişki bu anlamda hiç sağlanmamıştır. Tanıtım sürecinde yerel değerlerin göz

ardı edilmesi ve yeterli düzeyde olmaması sorununu takiben, ulaşım konusundaki yetersizlikler ve çevrenin tahrip edilmesi diğer önemli sorun alanları olarak işaret edilmektedir.

#### Yatırım ve finansman

Görüşme gerçekleştirilen tüm kurumlar ortak bir problem alanı olarak finansal yetersizlik üzerinde durmaktadırlar. Ancak, yeni oluşumlar için bu konuda model önerisi de üretilmemiştir. Avrupa Birliği fonları kısmen tek çözüm olarak gösterilmektedir. Bunun dışında yeni kaynak ve ortaklıklar konusunda alternatif çözümler sunulmamaktadır. Alanda sürdürülebilir turizm planlaması yönünde söz sahibi olması gerekli paydaşların görüşlerine göre, alanda yapılacak projelendirme çalışmalarında finansal kaynakların özel sektör, kamu ve STK'ların fonlarından karşılanması görüşü hakimdir. Önerilen kamu finansmanının, Bakanlık, İl Özel idareleri, yerel yönetimler, üniversite kaynakları üzerinde yoğunlaştığı, ayrıca AB fonlarının, dış kaynaklı kredilerin, uluslararası kuruluş yardımlarının ve turizm teşvik ve kredilerinin kullanılması gerekliliği vurgulanmıştır (Tablo 4)

#### Beklenti ve öneriler

Eskişehir İl Özel İdaresi'nin finansman modellerine ilişkin önerileri bulunmaktadır. Bu öneriler doğrultusunda bölge yönetimi için örgütlenmesi önerilen bir şirket söz konusudur. İl Özel İdarelerinin görüşlerine göre koordinasyon, önerilen şirket aracılığı ile sağlanabilir. Muhtarlıkların görüşlerine göre pek çok yerel potansiyelin yanı sıra soruna sahip olan en düşük yönetim kademeleri de sürece entegre

Tablo 4. Sektörlerden beklenen yatırım türleri

Yatırım beklentileri	Özel sektör	Kamu
Valilikler	Konaklama, Acenta tur programları, Cafe-yeme-içme tesisleri	Restorasyon, Master plan, Proje çalışmaları Ulaşım, Kazı çalışmaları
İl Özel İdareleri	Konaklama, Acenta tur programları, Tanıtım	Fizik tedavi ve rehabilitasyon merkezi, Koruma çalışmaları, Tanıtım, Altyapı
İl Turizm Müdürlükleri	Konaklama, Acenta tur programları, Rekreasyon alanları, Rehberlik hizmetleri	Master plan, Ulaşım, Kazı çalışmaları, Veri tabanı oluşturma, Tanıtım, Altyapı
İl Müze Müdürlükleri	Konaklama, Acenta tur programları, Termal turizm yatırımları	Ulaşım, Kazı çalışmaları, Restorasyon, Koruma çalışmaları
Kaymakamlıklar		
Muhtarlıklar	Termal turizm yatırımları, Rekreasyon alanları	Tanıtım, Koruma çalışmaları
Büyükşehir Belediyeleri	Konaklama, Acenta tur programları	Restorasyon, Koruma çalışmaları, Tanıtım, Ulaşım, Kazı çalışmaları
İlçe/Belde Belediyeleri	Termal turizm yatırımları, Rekreasyon alanları	Konaklama, Ulaşım, Tanıtım
STK'lar		
Ticaret ve Sanayi Odaları	Acenta tur programları, Tanıtım Konaklama, Ticaret ve eğlence merkezleri, Termal turizm yatırımları, Havayolu ulaşımı, Rehberlik hizmetleri	Müze/özen yeri altyapısı, Ulaşım, Personel, Tanıtım, Kazı çalışmaları, Altyapı

edilmeli ve koordinasyon sağlanarak sağlıklı ve uzun erimli karar süreçleri oluşturulmalıdır. Görüşülen tüm kurumlar Bakanlığın koordinatör görev üstlenmesi konusunda hemfikirdir. Görüşme sonuçlarına göre merkezi yönetim ve yerel yönetimlerin yanı sıra üniversitelerin, STK'ların, meslek odaları, özel sektör ve yerel halkın da aktif katılımı beklenmektedir. Alanın mevcut envanterinin yeterli düzeyde elde edilememiş olması, tanıtım konusundaki yetersizlikler ve finans problemleri bu konuda yeterli açılımın yapılamamış olması da ilgililerin bugüne dek izlenen süreçte zayıf gördükleri ve üzerinde durulmasını önerdikleri konular arasındadır.

### Değerlendirme

Öncelikle alanın gerek coğrafi gerekse kültürel ve doğal değerleri bağlamında bir bütün olarak ele alınması, planlanması ve yönetilmesi gereken bir alt bölge olarak yorumlanması gerekmektedir.

Büyükşehir Belediyeleri, birleştirici otorite ve teşebbüs eksikliğini, Valilikler ve İl Turizm Müdürlükleri maliyetlerin fazlalığını, Valilikler, İl Özel İdareleri, Ticaret ve Sanayi Odaları ile STK'lar finansman kaynaklarının yetersizliğini, Valilikler plansızlık ve alana özel bir Çevre düzeni Planının olmayışını, İl Özel İdareleri ile STK'lar alanın büyüklüğünü, İl Özel İdareleri, Muhtarlıklar, Ticaret ve Sanayi Odaları ile STK'lar tanıtım eksikliğini, İl Özel İdareleri planlama ve organizasyonda yaşanan istikrarsız-

lığı, Muhtarlıklar, Ticaret ve Sanayi Odaları ile STK'lar ulaşım problemlerini, işbirliği ve koordinasyon eksikliğini ve altyapı sorunlarını alanın kısıtları olarak görmektedir. Alanın potansiyelleri alanda yer alan hemen tüm aktörler tarafından kabul edilmektedir ve bu potansiyeller doğrultusunda tüm aktörler ortak bir vizyon doğrultusunda görüş birliğine ayrı ayrı da olsa varmışlardır. Alanda kültür ve sağlık turizminin geliştirilmesini ön gören yetkililer bu amaç karşısında yeterli planlama, organizasyon ve uygulama çalışmalarının yapılmamasından şikâyetçi olmaktadır.

Katılıma karşı duyarlılığı yüksek ve organize bir girişimin başarılı olabileceği görüşü ile koordinasyonun tek merkezde toplanması öngörülmekte ağırlıklı da bu görevin ilgili Bakanlık tarafından üstlenilmesi önerilmektedir.

### Planlama yönetim modeli önerisi

Sürdürülebilir bir turizm gelişimi sağlamak üzere birbirinden farklı paydaş/aktörler ve alanın özelliklerine göre farklılaşan ilgi grupları olması sebebiyle alana her zaman özel koşullar ile yaklaşmak gerektirmektedir. Bu süreçte, problemlerin çözümü ve planlamanın başarısı için standart bir prosedür söz konusu değildir. Süreç iki aşama gerektirmektedir; ne istendiğinin ortaya konduğu 'hedef belirleme' aşaması ve istenene nasıl ulaşılabileceğinin belirlendiği 'planlama' aşı-

ması (Kernel, 2005). İşbirliğinin sağlanması da benzer aşamaları kapsamaktadır, bunlar; politikaların koordinasyonu, amaçlar ve hedefler üzerinde anlaşılması ve idari koordinasyon, uygulama hedeflerine ulaşacak araçların belirlenmesidir (Hall, 1999).

Çalışma alanındaki en önemli sorun, bütüncül olarak değerlendirilmesi gerekli olan Frig Vadisi alanında yapılacak çalışmalarda idari bölünmeler sebebiyle yetki karmaşası yaşanması ve çok sayıda paydaşın alandaki çalışmaların içerisinde olması gerekliliğidir. Belirtilen kurumsal probleme ilaveten alanın altyapı, üstyapı, plansızlık ve finansman açısından yaşadığı sorunlar bu kurumsal problemlerle bağlantılı olmakla beraber yaşanan altyapı, planlama ve finansman sorunları aslında Türkiye'nin pek çok benzer alanında yaşanmaktadır. Alanda sürdürülebilir turizm gelişiminin sağlanması için paydaşlar arası işbirliği gerekli olmakla birlikte, işbirliğinin sağlanabilmesi için çeşitli kurumsal düzenlemelerin yapılması gereklidir. Ortak hedeflere ulaşılabilmesi ve planlama çalışmalarının yapılabilmesi için kurumlar arası işbirliği ve koordinasyonun gerekli olduğu, çalışma kapsamında görüşülen kurumlar tarafından da belirtilmiştir. Analiz çalışmalarından alan için belirlenen hedeflerin ortak/benzer olduğu ve yapılacak planlama çalışmasının tüm aktörlerin katılımıyla bütüncül olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucu çıkmaktadır. Bu durum alanda gerçekleştirilmesi gerekli olan işbirliği çalışmaları için olumlu bir durum oluşturmaktadır. Burada kurumların birbirinden bağımsız olarak vermiş oldukları cevaplara göre ortak amaçlar ve hedefler üzerinde anlaşıldığı varsayılabilir. Belirlenecek ortak politikaların nasıl bir idari koordinasyon ile gerçekleştirilmesi gerektiği ve uygulamaya yönelik yasal araçların neler olabileceği temel sorun ve sorulardır.

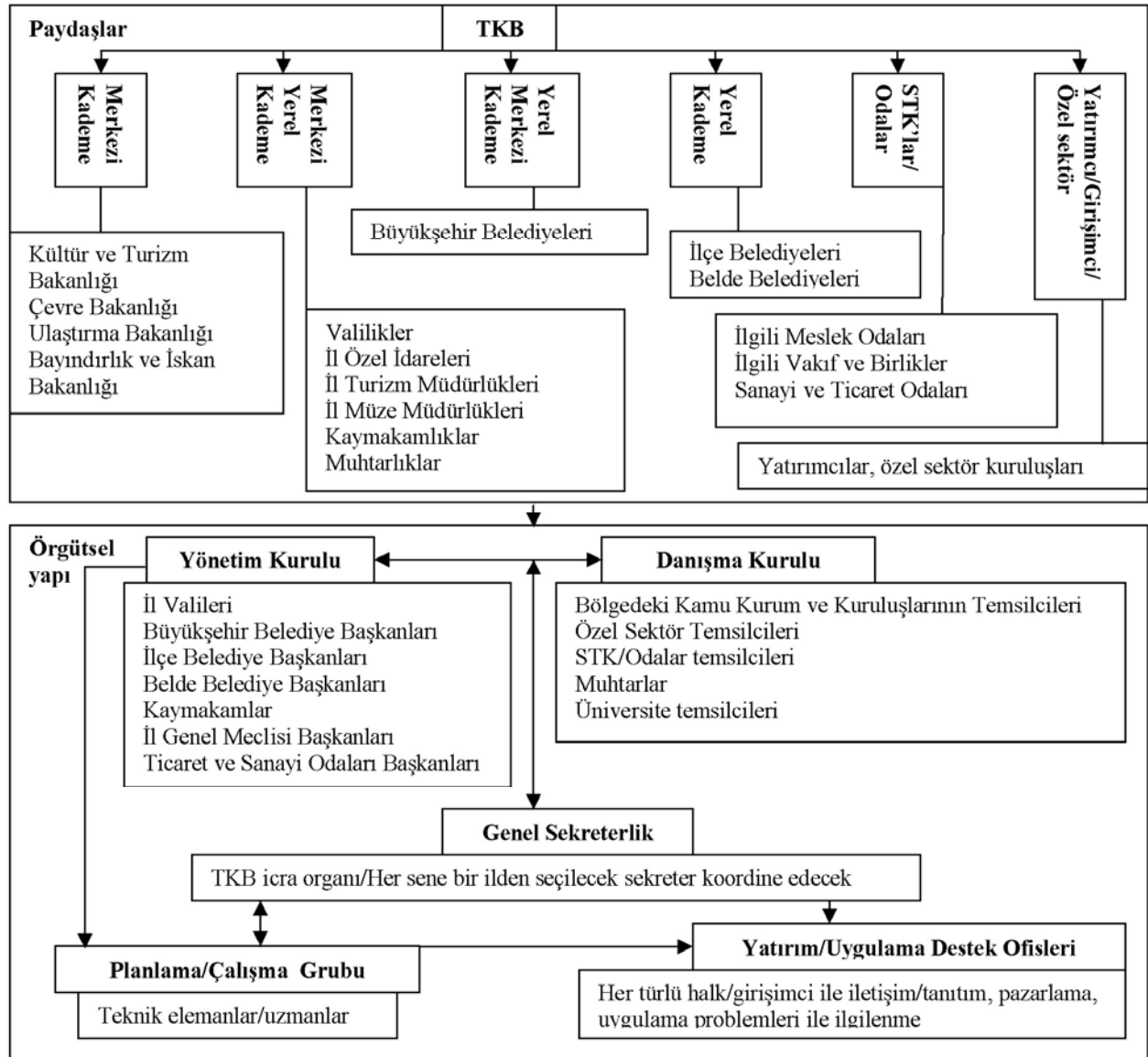
Alanda yapılan görüşmeler, koordinasyon için alana özel bir girişimin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Koordinasyon probleminin yanı sıra paydaşların çoğunluğunda bilgi ve finansal kaynak eksikliğinin var olduğundan söz etmekte fayda vardır. Alanda tamamlanması gerekli alt-yapı ve kazı çalışmalarının ardından, yatırımla-

rın ve planlama çalışmalarının yönetilmesi için alana özel bir girişimin kurumsallaştırılması gerekli görünmektedir. Koordinasyonu sağlayacak kurumun Kültür ve Turizm Bakanlığı olması düşüncesi hakimdir. Ancak turizm gelişiminde ulusal yaklaşımların yanı sıra yerel perspektifin önceliği yerel düzeyde sürdürülebilir bir turizm yaklaşımı için gereklidir. Yerel organlar, yerel aktörlere en yakın kurum durumundadır ancak yerel organların kurumsal kapasitesi üstlenecekleri rollerde büyük önem taşımaktadır.

Yukarıda belirtildiği üzere, koordinasyonda iki önemli konu öne çıkmaktadır; bunlar, politikaların koordinasyonu ile idari koordinasyondur. Bu alanda önerilecek politikaların belirleyicileri, uygulanabilir bir turizm gelişimi ve sürdürülebilirlikle ilişkili genel prensiplerin detaylandırılması olmalıdır. Çeşitli hükümet kademeleri arasındaki özellikle de aynı kademede yerel aktörler arasındaki direk ilişkilerin geliştirilmesi, paydaşlar arasındaki iletişim, temel terminolojinin oluşturulması ve temel uygulamaların standartlaştırılması yoluyla sağlanmalıdır. Uygulama aşamasında ise, alandaki farklı problem tipleri için esnek uygulamalara imkân verici alternatif yönetim uygulamalarının teşvik edilmesi gereklidir.

Frig Vadisi alanı için, üst düzey bir koordinatör kurumun koordinasyon görevini üstleneceği ancak yerelden kopuk olmayan bir örgütlenme modeline bağlı kurumsal bir yapı öngörüldüğünde (Frig Vadisi Turizm Alanı Kalkınma Birliği/TKB) bu kurumun; turizmle ilişkili sorumlulukları üstlenebilecek uzmanlık düzeyinde, stratejik plan yapma yeterliliğine ve tüm turizm aktörleri ile ilişkilerini sürdürübilme becerisine, turizm stratejilerini uygulamaya geçirebilme yetki ve becerisine, turizm kaynaklarını eşit ve yeterli yönetebilme becerisine sahip olması gereklidir. Diğer önemli bir konu endüstri ile ilişkileri yürütebilmesi, kararların ve uygulamaların sürdürülebilir olacağı konusunda güven vermesi gereklidir ki bu durum politik güç ve yaklaşımlarla ilişkili görünmektedir. Tüm bunlara bağlı olarak alanın yönetimi için önerilebilecek genel bir örgütlenme modeli önerisi aşağıda belirtilmektedir (Şekil 2).

**Örgütsel model**



Şekil 2. Yönetim modeli önerisi

Bu model uygulama aşamasında yasal mevzuat çerçevesinde geliştirilmesi gereken genel bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Alanda meydana gelecek planlama süreci; üst ölçekli Bölge Turizm ve Bölge Kalkınma planlarından başlayarak eşgüdüm dahilinde, Çevre Düzeni Planı ve/veya Stratejik Plan çalışmaları ile Yerel Düzeydeki Uygulama Planlarını kapsayacak şekilde sürdürülmeli, Turizm Kalkınma Birliği tarafından yapılan/yaptırılan bu planlar, Turizm Kalkınma Birliği ile koordineli olarak yürütülecek bilgilendirme çalışmaları sonucunda yetkili Bakanlıklar tarafından onaylanmalıdır.

**Sonuç**

Belirtilen modele bağlı olarak ortaya çıkan Turizm Kalkınma Birliğinin alana ilişkin planları hazırlamak/hazırlatmak, onaylatıp uygulamak, gerektiğinde Kültür ve Turizm Bakanlığı ve ilgili diğer Bakanlıklardan yetki devri olarak gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmesi, alanda sosyo-ekonomik kalkınma ile çevre değerleri ve kültür varlıklarının korunması arasındaki dengeyi sağlaması, çevre kalitesini uluslararası standartlarda sağlayarak, alan yönetimini gerçekleştirmesi ve bunun sürekliliğini sağlaması beklenmektedir.

Önerilen model yaklaşımlarında temel ilke söz konusu alanın tüm potansiyelleri ve dinamikleriyle bir bütün olarak algılanması, planlanması ve yönetilmesidir. Bu bağlamda koordinasyonun sağlanacağı ve ilgili tüm aktörler arasında sürekli ve karşılıklı etkileşimin yaratılacağı bir eşgüdüm birimi kaçınılmaz görülmektedir. En alt düzeyde yer alan aktörlerin sürece interaktif katılımı ile merkezîyetçi bir yaklaşımdan uzak durulmaya çalışılmış, gerçekleşecek “planlama” ve “planlama yönetimi” süreçlerinin kendi kendini yenileyen ve mevcut kurum ve kuruluşların kurumsal kapasitelerini tüm boyutlarıyla arttıracak bir yapı içinde işleyiş kazanması öngörülmüştür. Ancak böyle bir yapılanma bölgenin dinamiklerini ve potansiyellerini uzun erimli ve sürdürülebilir bir bakış açısı ile geliştirebilecek ve yönetebilecektir.

Bölgenin değerlerinin bugüne kadar yeterince algılanmamış olması, envanter bilgilerinin yeterli düzey ve kapsamda var olmaması, gerek yönetim kademelerinden kaynaklanan koordinasyon sorunları gerekse bilimsel planlama kademeleri ile bağdaşmayan girişimler sonucu bölge hak etmiş olduğu kimliğe kavuşamamıştır. Bunun yanı sıra sahip olduğu kültürel ve doğal değerlerin yitirilmesi, tahrip edilmesi ve geri dönüşü olmayan bir sürece girilmesi tehlikesi de kuvvetle muhtemel bir risktir.

## **Teşekkür**

Bu çalışmanın hazırlanmasında; literatür araştırmaları ve teorik yaklaşımların oluşturulması sırasında göstermiş olduğu katkılar için Y.Doç. Dr. Murat Cemal Yalçınan’a, görüşme formlarının hazırlanması aşamasındaki yardımları için Öğr. Gör. Dr. Cemil Ceylan’a teşekkür ederiz.

## **Kaynaklar**

Araujo, L, Bramwell, B, (1999). Stakeholder assesment and colloborative tourism planning: the case of Brazil’s Costa Dourada Project, *Journal of Sustainable Tourism*, 7, 356-378.

Bramwell, B, Lane, B, (1993). Sustainable tourism: an evolving global approach, *Journal of Sustainable Tourism*, 1, 1, 1-5.

Clarkson, M, (1991). Defining, evaluating and managing corporate social performance: the stakeholder management model, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, 331-358.

Clarkson, M, (1995). A stakeholder framework for analizing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20, 1, 92-117.

Coccosis, H, Nijkamp, P, (1995). *Sustainable tourism development*, Aldershot, Avebury.

Craik, J, (1995). Are there cultural limits to tourism, *Journal of Sustainable. Tourism*, 3, 2, 87-98.

Çıracı, H, ve Kerimoğlu, E, (2004). Bölgesel kalkınmada şehirlerarası ağ davranışına dayalı turizm gelişimi, *28.Dünya Şehircilik Günü Kolokyum*, 8-10 Kasım 2004, Ankara, Bildiriler Kitabı.

Donalton, T, Preston, E, (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts and evidence, *Academy of Management Review*, 20, 1, 65-73.

DPT, (1996), (2003). İllerin ve bölgelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırması.

DPT, (2004), İlçelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırması.

Faulkner, B, Tideswell, C, (1997). A framework for monitoring community impacts of tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 5, 1, 3-28.

Frooman, J, (1999). Stakeholder influence strategies, *Academy of Management Review*, 24, 2, 191-205.

Getz, D, Jamal, T, (1994). The environment community symbiosis: a case for colloborative tourism planning, *Journal of Sustainable Tourism*, 2, 3, 152-173.

Gray, B, (1989). Collaborating: Finding common ground for multiparty problems, San Francisco: Jossey-Bass.

Green, H, Hunter, C, (1992). *Tourism and the environment: A sustainable relationship*, New York: Routledge.

Go, F, Milne, D, Whitley, L, (1992). Communities as destinations: a marketing taxonomy for the effective implementation of the tourism action plan, *Journal of Travel Research*, 30, 4, 31-37.

Hall M, C, (1999). Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*; 7.

Jamal, T, Getz, D, (1995). Collaboration theory and community tourism planning, *Annals of Tourism Research*, 22, 186-204.

Jamal, T, Getz, D, (2000). *Community roundtables for tourism related conflicts: the dialectics of*

- concensus and process structures*, tourism collaboration and partnerships: politics, practise and sustainabilty, Bramwell, B, ve Lane, B, eds, Channel View Publications, Clevedon.
- Kernel, P, (2005). Creating and implementing a model for sustainable development in tourism enterprises, *Journal of Cleaner Production*, **13**, 151–164.
- Krassimira, Paskaleva, S, (2001). promoting partnership for effective governance of sustainable urban tourism, *INTA International Seminar Tourism in the City-Opportunity for Regeneration and Development*, Turin, Italya, Şubat 2001.
- Krassimira, Paskaleva, S, (2003). Sustainable urban tourism, involving local agents and partnerships for new forms of governance, Final Raporu, R&D Project of Key Action 4 "City of Tomorrow and Cultural Heritage", "Energy, Environment, and Sustainable Development" Program, "Fifth Framework Program" of the European Union.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2007). Turizm istatistikleri.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2007). Türkiye turizm stratejisi 2023, Eylem Planı 2007-2013.
- Lane, B, (1994). Sustainable rural tourism strategies: a tool for development and conservation, *Journal of Sustainable Tourism*, **2**, 102-111.
- Lawrence, T., Philips, N, Hardy, C, (1999). Watching whale watching: exploring the discursive foundations of collaborative relationships, *The Journal of Applied Behavioral Science*, **35**, 479–502.
- McKercher, B, (1993). The unrecognized threat of tourism: can tourism survive sustainability, *Tourism Management*, **14**, 2, 131-136.
- Page, S, (1995). *Urban tourism*, Routledge, London and New York.
- Reed, M, (1997). Power relations and community-based tourism planning, *Annals of Tourism Research*, **24**, 556–591.
- Robson, J, Robson, I, (1996). From staholders to stakeholders: Critical issues for tourism merketers, *Tourism Management*, **17**, 7, 533-540.
- Sautter, E, Leisen, B, (1999). Managing stakeholders: a tourism planning model, *Annals of Tourism Research*, **26**, 312-328.
- Stabler, M, J, Goodal, B, (1997). environmental awareness action and performance in the guernsey hospitality sector, *Tourism Management*, **18**, 1, 19-33.
- Timur, S, Getz, D, (2002). *Applying stakeholder theory to the implementation of sustainable urban tourism*, Karl Wober ed, City Tourism 2002, Springer Economics, 194-210.
- Wartick, S, Cochran, L, (1985). The evaluation of the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, **10**, 758-769.
- Yuksel, F, Bramwell, B, Yuksel, A, (1999). Stakeholder interviews and tourism planning at Pamukkale, Turkey, *Tourism Management*, **20**, 3, 351-360.